

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Audit Manajemen

##### 2.1.1 Pengertian Audit Manajemen

Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan. Dari hasil audit dapat diketahui apakah laporan yang diberikan oleh manajemen sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi atau apakah operasi yang berjalan sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Dale L. Flesher and Steward Siewert yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal, *“An operational audit is an organized search for ways of improving efficiency and effectiveness. It can be considered a form of constructive criticism”*.

Bayangkara (2008) menyatakan bahwa audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit

aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah

digunakan secara efektif, serta tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Siagian (2001) mendefinisikan audit manajemen sebagai suatu bentuk pemeriksaan yang bertujuan untuk meneliti dan menilai kinerja perusahaan yang disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kerja dalam berbagai komponennya.

Menurut Institute of Internal Auditor (IIA) yang ditulis oleh (Boynton dan William, 2003) “Internal Auditing adalah aktivitas pemberian keyakinan serta konsultasi yang independen dan obyektif, yang dirancang untuk menambah nilai dan memperbaiki kinerja organisasi”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan bentuk pemeriksaan untuk menilai, menganalisis, meninjau ulang hasil perusahaan, apakah telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif serta mengidentifikasi kekurangan-kekurangan dan kemudian melaksanakan pengujian dan penelaan atas ketidakhematan, ketidakefisienan maupun ketidakefektifan untuk selanjutnya memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan demi tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen**

Menurut (Agoes, 2012), tujuan dan manfaat audit manajemen, yaitu:

- a. Menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- b. Menilai berbagai sumber daya yang dimiliki dan digunakan perusahaan secara efisien dan ekonomis.
- c. Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh top management.
- d. Memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan kelemahan dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi dari kegiatan operasi perusahaan.

Tujuan dan manfaat audit manajemen tersebut bersifat objektif. Terkait dengan sifat tersebut, maka audit manajemen mencakup tiga elemen, yaitu:

- a. Criteria, merupakan standar yang harus dipenuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan.
- b. Causes, merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh manajemen, termasuk tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi criteria tetapi tidak dilakukan.
- c. Effect, merupakan akibat dari tindakan-tindakan dari standar yang berlaku

### **2.1.3 Ruang Lingkup Dan Sasaran Audit Manajemen**

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Sasaran pemeriksaan dapat dibagi menjadi tiga elemen penting, yaitu:

1. Kriteria (*Criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*Cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, atau sebaliknya negatif, program-program/aktivitas berjalan dengan tingkat efektivitas, efisiensi yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

1. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah berjalan secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

#### 2.1.4 Jenis-Jenis Audit

Dalam (Agoes, 2012) Ditinjau dari luasnya pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

1. Pemeriksaan Umum (*General Audit*)

Suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran

laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus sesuai dengan standar Professional Akuntan Publik dan memperhatikan kode etik akuntan indonesia, aturan etika KAP yang telah disahkan Ikatan Akuntan Indonesia serta standar pengendalian mutu.

2. Pemeriksaan Khusus (*Special Audit*)

Suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan Auditee) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos atau masalah tertentu yang diperiksa, karena prosedur audit yang dilakukan juga terbatas. Misalnya KAP diminta untuk memeriksa apakah terdapat kecurangan pada penagihan piutang usaha perusahaan. Dalam hal ini prosedur audit terbatas untuk memeriksa piutang, penjualan dan penerimaan kas. Pada akhir pemeriksaan KAP hanya memberikan pendapat apakah terdapat kecurangan atau tidak terhadap penagihan piutang usaha di perusahaan. Jika memang ada kecurangan, berapa besar jumlahnya dan bagaimana modus operandinya.

Dalam (Agoes, 2012) Ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

### 1. Management Audit (*Operational Audit*)

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apa-kah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis. Pengertian efisien disini adalah, dengan biaya tertentu dapat mencapai hasil atau manfaat yang telah ditetapkan atau

berdaya guna. Efektif adalah dapat mencapai tujuan atau sasaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau berhasil/dapat bermanfaat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ekonomis adalah dengan pengorbanan yang serendahrendahnya dapat mencapai hasil yang optimal atau dilaksanakan secara hemat.

### 2. Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak eksternal (Pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lain). Pemeriksaan bisa dilakukan oleh KAP maupun bagian internal audit.

### 3. Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Pemeriksaan umum yang dilakukan internal auditor biasanya lebih rinci dibandingkan dengan pemeriksaan umum yang dilakukan oleh KAP. Internal auditor biasanya tidak memberikan

opini terhadap kewajaran laporan keuangan, karena pihak-pihak diluar perusahaan menganggap bahwa internal auditor, yang merupakan orang dalam perusahaan, tidak independen. Laporan internal auditor berisi temuan pemeriksaan (*audit finding*) mengenai penyimpangan dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian intern, beserta saran-saran perbaikannya (*recommendations*).

### 2.1.5 Karakteristik Audit Manajemen

Audit manajemen mempunyai beberapa karakteristik penting. Karakteristik tersebut meliputi :

1. Tujuan Pemeriksaan.

Tujuan pemeriksaan manajemen adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta merekomendasikan kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan ekonomisasi.

2. Independensi.

Agar manfaat pemeriksaan manajemen dapat dicapai, maka pemeriksaan tersebut harus bersifat independen.

- a. Pendekatan Sistematis.

Dalam perencanaan dan pelaksanaan audit manajemen perlu digunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten.

b. Kriteria Prestasi.

Dengan kriteria prestasi pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi.

c. Bukti Pemeriksaan.

Auditor harus dapat merencanakan dan melaksanakan prosedur yang dirancang untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung temuan-temuan dan kesimpulan-kesimpulan serta rekomendasi yang dibuatnya.

d. Pelaporan dan Rekomendasi.

Karakteristik yang membedakan antara audit manajemen dengan jenis audit lainnya adalah terletak pada laporan audit. Dalam audit manajemen, laporan audit menekankan pada temuan-temuan selama pemeriksaan, pembuatan kesimpulan, dan rekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

### **2.1.6 Prinsip Dasar Audit Manajemen**

Ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik. Menurut (Bayangkara, 2008) dalam bukunya yang berjudul "Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi" yang menyebutkan tujuh prinsip dasar, yaitu :

1. Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit.



3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangankekurangan yang terjadi.
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.
6. Pelanggaran hukum.
7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

#### **2.1.7 Yang Melakukan Audit Manajemen**

Menurut (Tunggal, 2001) bahwa pihak-pihak yang bisa melakukan audit manajemen antara lain:

1. Internal Auditor

Apabila perusahaan memiliki komite audit sendiri maka biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas tersebut kecil dibanding dengan menggunakan jasa pihak lain. Internal auditor yang bekerja untuk perusahaan tertentu tentunya akan berusaha mengembangkan kemampuannya dalam rangka kemajuan perusahaan tersebut.

2. Akuntan Pemerintah

Akuntan pemerintah dapat juga diminta untuk melakukan pemeriksaan manajemen. Mereka biasanya memberi perhatian kedua-duanya, baik audit keuangan dan audit manajemen.

### 3. Akuntan Publik

Perusahaan juga bisa menunjuk sebuah kantor akuntan publik untuk melakukan pemeriksaan manajemen. Biasanya penugasan ini terjadi hanya kalau perusahaan tidak mempunyai staf internal audit atau staf internal audit kurang keahliannya dalam area tertentu. Sebagai contoh, suatu perusahaan meminta kantor akuntan menilai efisiensi dan efektifitas dari sistem komputernya.

#### 2.1.8 Tahap-Tahap Audit Manajemen

Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen Terdapat berbagai macam tahapan dalam audit manajemen menurut masing-masing ahli, namun pada dasarnya audit manajemen diterapkan melalui tahapan yang pada akhirnya memberikan rekomendasi pada pihak manajemen .

Menurut (Agoes, 2012), tahapan dalam pelaksanaan audit manajemen adalah :

1. Survei pendahuluan (preliminary survey)

Tujuan dari preliminary survey adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang, dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, tujuan dan kebijakan manajer unit organisasi yang diperiksa

- a. Proses produksi
- b. Wawancara dengan pihak-pihak terkait (Kepala Pemjualan)

## 2. Review dan pengujian pengendalian manajemen.

Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Pengujian terperinci (*detailed examination*)

## 3. Pengembangan laporan (*report development*)

### 2.2 Fungsi Pemasaran

#### 2.2.1 Pengertian Fungsi Pemasaran

Menurut (Kotler dan Keller, 2015) Pemasaran secara sosial yaitu proses sosial dimana suatu individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa bernilai dengan pihak lain. Sedangkan secara manajerial, pemasaran sering digambarkan dengan “seni menjual produk”. Asosiasi Pemasaran Amerika diacu dalam (Kotler dan Keller, 2015) berpendapat bahwa pemasaran didefinisikan sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, dan penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran individu dan organisasi. Penanganan proses pertukaran tersebut menuntut banyak pekerjaan dan keterampilan. Oleh karena itu terbentuk manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran serta mendapatkan, mempertahankan dan menambah jumlah pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan pengkomunikasian nilai pelanggan yang unggul.

Definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pemasaran sebagai kunci mencapai sasaran organisasi. Perusahaan harus lebih efektif dibandingkan para

pesaing dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada sasaran yang terpilih. Pemasaran memikirkan cara memuaskan kebutuhan pelanggan melalui sarana-sarana produk, jasa, dan segala sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan menciptakan, menyerahkan, dan akhirnya mengkonsumsinya.

### **2.2.2 Tujuan Pemasaran**

Menurut (Bayangkara, 2008) ada beberapa tujuan pemasara yang berpengaruh terhadap kebijakan penetapan harga diantaranya:

1. Kelangsungan hidup produk

Tujuan pemasaran ini mengutamakan kemampuan perusahaan bertahan dalam persaingan. Biasanya perusahaan ini memiliki masalah bagaimana memanfaatkan kelebihan kapasitas (*idle capacity*) yang dihadapinya. Untuk mempertahankan diri, perusahaan ini menetapkan harga yang rendah untuk mendorong volume penjualan, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan kapasitas yang dimiliki.

2. Maksimisasi laba saat ini

Tujuan pemasaran ini menekankan pada pencapaian laba yang tinggi. Biasanya perusahaan menganalisis permintaan dan biaya apa yang menimbulkan perbedaan harga, kemudian perusahaan memilih harga yang memaksimalkan labanya.

3. Kepemimpinan pangsa pasar

Tujuan dari pemasaran ini untuk mengutamakan keunggulan di pasar, baik melalui kualitas, produk, pelayanan, dan penekanan pada maksimisasi kepuasan pelanggan. Oleh karena semua upaya ini membutuhkan biaya, maka biasanya

pada tujuan pemasaran ini, perusahaan menetapkan harga produk yang relatif tinggi (sesuai dengan kualitas yang diberikan).

#### 4. Tujuan lain

Harga bisa juga ditetapkan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran lainnya, seperti: penetapan harga yang rendah untuk mencegah masuknya pesaing ke dalam pasar, menetapkan harga relatif sama dengan pesaing untuk menstabilkan pasar, harga ditetapkan untuk menjaga loyalitas reseller dan mencegah intervensi pemerintah, atau harga sewaktu-waktu diturunkan untuk menarik lebih banyak konsumen mencari produk tersebut di ritel-ritel yang tersedia. Di samping itu, penerapan harga produk juga bisa ditujukan untuk membantu menjual produk lain di dalam lini perusahaan.

#### **2.2.3 Tujuan dan Manfaat Audit Pemasaran**

(Bayangkara, 2008) menyebutkan bahwa tujuan utama dari audit pemasaran adalah untuk mengidentifikasi ancaman-ancaman pemasaran yang dihadapi perusahaan dan merencanakan perbaikan yang diperlukan untuk mengeliminasi ancaman tersebut. Sedangkan manfaat yang diperoleh dari audit pemasaran, hasil audit dapat memberikan gambaran yang objektif tentang kinerja pemasaran perusahaan dan berbagai kekurangan yang terjadi dalam pengelolaan upaya pemasaran yang masih memerlukan perbaikan. Rekomendasi dari auditor dapat menjadi alternatif solusi atas kekurangan yang terjadi sehingga perbaikan-perbaikan yang diperlukan segera dapat dilakukan.

#### 2.2.4 Langkah-Langkah Audit Pemasaran

Langkah – langkah Audit Pemasaran Menurut (Bayangkara, 2008) tahapan audit manajemen terdiri dari :

1. Audit Pendahuluan, pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi mengenai latar belakang dan gambaran umum perusahaan terhadap program/aktivitas pemasaran yang diaudit
2. Review Terhadap Pengendalian Manajemen, sistem pengendalian manajemen yang dipunyai perusahaan menjadi acuan yang digunakan oleh para manajer untuk mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang ditetapkan.
3. Audit Lanjutan, dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokkan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab dan akibat.
4. Pelaporan, Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi.